PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU nr 128
Zmiana warunkiem sukcesu 2010
Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys?

Mikołaj Pindelski, Rafał Mrówka
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

FUNKCJONOWANIE SPOŁECZNOŚCI NIEFORMALNYCH W KONTEKŚCIE BUDOWANIA PRZEWAG KONKURENCYJNYCH ORGANIZACJI

Streszczenie: O ile pojęcie grupy nieformalnej jest dobrze umocowane w literaturze zarówno od strony terminologicznej, jak i aplikacyjnej oraz utylitarnej, o tyle społeczności nieformalne wydają się tematem stosunkowo nowym. Tym bardziej więc zasadne jest dokładne zbadanie tego zjawiska i wskazanie zarówno możliwości zarządzania nimi takimi społecznościami, jak i ich potencjalnego wpływu na realizację formalnej strategii organizacji i tworzenia przewag konkurencyjnych. Autorzy niniejszego opracowania amplifikują więc element nieformalnego charakteru społeczności i formułują tezę, iż społeczności nieformalne mogą osiągać cele formalne organizacji i mogą przyczyniać się do tworzenia przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa. Jako cel, autorzy stawiają sobie ukazanie przesłanek do potencjalnej możliwości wykorzystania takich struktur do tak rozumianej realizacji strategii organizacji. O ile cel, zdaniem autorów, został osiągnięty, o tyle udowodnienie tak postawionej tezy stało się trudne, a wnioski płynące z obecnego stanu badań w tym zakresie nie dają jednoznacznej odpowiedzi.

Słowa kluczowe: społeczności sieciowe, społeczności nieformalne, przewagi konkurencyjne, struktury nieformalne.

1. Wstęp

Pojęcie grupy nieformalnej jest dobrze zdefiniowane i rozpoznane w teorii organizacji i zarządzania. Wywodzące się z socjologii [Aronson 2005], wskazuje zarówno na charakter więzi łączących poszczególne osoby, częstotliwość i zasadność interakcji w jakie one między sobą wchodzą, jak i na cele, jakie tym interakcjom przyświecają. Część autorów wskazuje istotne różnice pomiędzy zespołami a grupami, co z kolei przekłada się na charakter i zasady zarządzania tymi tworami organizacyjnymi. Większość badaczy tego tematu jest jednak zgodna co do tego, że życie każdego podmiotu jest immanentnie powiązane z tworzeniem się samoistnym lub zamierzonym zarówno grup, jak i zespołów.

Niniejsze opracowanie zawiera nieco odmienne spojrzenie na społeczności i wchodzące w ich skład grupy, amplifikując dość istotny element, jakim jest nieformalny charakter ich funkcjonowania oraz połączenia istniejące pomiędzy różnymi

grupami. Te dwa elementy zasadniczo zmieniają spojrzenie na społeczności w przedsiębiorstwie. Ma to znaczenie zwłaszcza dla wniosków wynikających dla zarządzania powstałego na fundamentach złożonych struktur pozaformalnych, nazywanych tu społecznościami nieformalnymi. Nie oznacza to jednak, że nie są one wspierane formalnymi strukturami organizacyjnymi. Na inżynierii wielu połączonych grup nieformalnych powstają społeczności, których charakter jest tyleż ciekawy, co inspirujący w kontekście szerokich możliwości ich wykorzystania do tworzenia strategii, budowania przewag konkurencyjnych i osiągania celów podmiotów gospodarczych. W niniejszym opracowaniu przedstawione zostaną teoretyczne przesłanki wykorzystania tak rozumianych społeczności nieformalnych w kontekście tworzenia przewag konkurencyjnych. Ukazane zostaną także eksperymenty odnoszące się do społeczności stosunkowo luźno ze sobą powiązanych osób, którym przedstawiono do realizacji różne rodzaje zadań, o różnym poziomie skomplikowania.

Celem opracowania jest więc ukazanie nowych wskazówek i wytycznych w tworzeniu i realizacji strategii związanych z opisywanymi strukturami nieformalnymi wyłaniającymi się w obrębie podmiotów, a także w budowaniu przewag konkurencyjnych tych organizacji. Autorzy stawiają także tezę, iż społeczności nieformalne mogą osiągać cele formalne organizacji i mogą przyczyniać się do realizacji formalnej strategii i budowania przewag konkurencyjnych. Tezą poboczną jest, iż istnieje możliwość zarządzania taką strukturą.

2. Społeczność formalna a nieformalna – teoretyczne podstawy przydatności organizacyjnej

Społeczności powstające w organizacjach oparte są na grupach i pojęciowo szerszym zbiorze zbiorowości społecznych [Zimbardo 2007], w przypadku których, oprócz cech charakterystycznych dla grupy, należy szczególną uwagę zwrócić na stosunkowo jednolity system wartości jej członków oraz relatywnie trwałą strukturę. Nie bez znaczenia w tworzeniu społeczności pozostają indywidualne motywacje poszczególnych osób w przynależności do grupy bądź poszczególnych grup [Kozioł 2002]. Przesłanki te, pozwalające zaspokajać partykularne potrzeby jednostek, stają się przyczynkiem do występowania więzi pomiędzy poszczególnymi osobami i ich zbiorowościami. Tworzenie i podtrzymywanie więzi jest kluczową determinantą tworzenia społeczności, uznawanej przez wielu autorów [Gołdyka, Markows, Stankiewicz 1999] za zbiór osób połączonych więziami o różnym charakterze. Może to wynikać ze wspólnego miejsca zamieszkania, wykorzystywania w podobny sposób kanałów komunikacji, wartości moralnych, wykonywanego zawodu, wiary, sposobu ubierania się, artefaktów, którymi się dane osoby otaczają, skupienia wokół tego samego problemu [Hippel 2005] itp. W zależności więc od charakteru cechy jednoczącej może powstać społeczność np. religijna, lokalna, radiowa, internetowa, zawodowa. Tym elementem scalającym może być również twór organizacji i fakt przynależności do niej, co jednak może znacząco wykraczać poza jednoelementowy

motyw uwspólniający. Niemniej jednak ważnym elementem jest tu indywidualny motyw przynależności, który dla poszczególnych osób może stać się rozbieżny.

Analizując charakterystykę cech tworzących pojęcie społeczności, można domniemywać, iż możliwy jest jej charakter zarówno formalny, jak i nieformalny [Podedworna 1994]. Formalny wynika bowiem z istnienia zapisu struktury i charakteru powiązań, a także z dookreślenia zasad interakcji i ich celu obejmującego działania całej zbiorowości. W literaturze wymienia się cechy opisujące struktury formalne. Można do nich zaliczyć występowanie struktury organizacyjnej rozumianej jako określona konstelacja komórek i jednostek organizacyjnych, stanowisk, typów oraz rodzajów zadań i odgrywanych w ramach struktury ról. Z tego wynikają także obowiązki, uprawnienia, oczekiwania co do efektów działania. Może to być także podwaliną kontraktów psychologicznych, zawieranych na linii uczestnik struktury – struktura. Z istniejącej struktury wynika także hierarchia komórek organizacyjnych i, co za tym idzie, władzy i autorytetu formalnego. Wywodzi się to z zakresu uprawnień i, częściowo, ze związanych ze stanowiskiem koniecznych kompetencji. Te zaś, jak wskazują zasady kształtowania formalnego, opierają się na coraz bardziej wątpliwej zasadzie racjonalności wykorzystania poszczególnych osób i stanowisk do osiągania celów formalnych.

Na siatkę struktury organizacyjnej zwykle nałożona jest, bądź z niej wynika, sieć komunikacji wewnętrznej, kierunków i zwrotów wektorów raportowania oraz zasad porozumiewania się. Część autorów (np. A. Pocztowski, A. Nowak, J. Surowiecki) twierdzi nawet, że kanały komunikacji pokrywają się z hierarchią, co jednak może wskazywać na zawężenie wymiaru ich funkcjonowania wyłącznie do części komunikacji formalnej. W podobnym układzie co zasady wymiany informacji w organizacjach działają tu także systemy bodźców. Zwykle uzależnione od miejsca zajmowanego w strukturze, mają w pierwotnym zamyśle eliminować jedne i pobudzać inne zachowania uczestników organizacji. Zatem struktura formalna jest w pewnym sensie sztuczna, jako że nie wynika w sposób bezpośredni z samoistnego kształtowania się społeczności i pomija często faktyczne relacje pomiędzy członkami zbiorowości, skupiając się na założeniach i koncepcji idealnej z subiektywnego punktu widzenia jej twórców. Ponadto można przypuszczać, że społeczność nieformalna modyfikuje zarówno wewnętrzne sieci powiązań, jak i zasady czy relacje panujące na linii działań i potrzeb poszczególnych osób, a także w sferze styku z otoczeniem zewnętrznym. To znacząco ją różni od zapisu formalnego, który zwykle jest znacznie bardziej trwały, niezmienny i nie uwzględnia ewolucji np. cech osobowości, nastawienia poszczególnych osób, a także ich dobrowolności w nawiązywaniu relacji z innymi osobami, zajmującymi inne stanowiska czy wykonującymi swoje zadania w ramach innych komórek.

Społeczność oparta na strukturze formalnej nie ma więc na celu zaspokojenia potrzeb indywidualnych, ale raczej, poprzez wybiórcze ich spełnianie, osiągnięcie celów uznanych za nadrzędne, niekiedy rozbieżnych z jednostkowymi. To osoby powinny się tu dopasować w zakresie postaw, działań i potrzeb do celu wspólnego i na-

rzuconej konstrukcji działania, a nie odwrotnie. Zatem struktura formalna i oparta na niej społeczność formalna są zakodowanym w określony sposób tworem opisanym schematem organizacyjnym i egzystują według określonych zasad współdziałania i komunikacji.

In contrarium, można wyprowadzić więc pojęcie struktury nieformalnej, będącej podwaliną definicyjną społeczności nieformalnej. Nie ma tu formalnie opisanych wzorców postępowania, celem jest zaspokajanie wybranych potrzeb jednostek, wymiana informacji i budowanie więzi społecznych. Jasno opisany i sformalizowany cel nadrzędny nie istnieje, a przynależność do społeczności nieformalnej może być sytuacyjna, chwilowa lub pulsacyjna. Choć mylne może się okazać przyjęte założenie, iż struktura nieformalna jest w pewnej mierze odwrotnością struktury formalnej, to jednak autorzy przyjmują tę supozycję jako niezbędną do dalszych rozważań, zaznaczając jednocześnie liczne punkty wspólne obu tych form organizowania społeczności.

Na gruncie społeczności formalnych powstają kręgi koleżeńskie, grupy nieformalne, kliki, koterie i wiele innych społecznych tworów nieformalnych. Podwaliną ich konstytuowania się w organizacji jest formalna do niej przynależność, niemniej jednak same w sobie mają charakter splotu nieformalnych kontraktów, zależności, zasad i przynależności. Można tu wysunąć hipotezę, iż szczególnie w przypadku małych grup roboczych czy zespołów, struktura formalna ma bardzo duży zbiór wspólny ze strukturą nieformalną. Można także przypuszczać, że struktura formalna opisująca niewielkie grupy współpracujących ze sobą osób w dużej mierze wskazuje na hipotetyczny szkielet struktury nieformalnej. Jednak gdyby mówić o społeczności nieformalnej, nie zawsze może pomóc w rozszyfrowaniu relacji zachodzących pomiędzy grupami, a to właśnie z niewielkich komórek składa się w organizacji społeczność i tak jest w niniejszym opracowaniu rozumiana.

Kolejnym ważkim problemem, istotnym w kontekście niniejszego opracowania, jest termin przydatności organizacyjnej społeczności nieformalnej. Sam termin przydatność można wyjaśniać jako możliwość zastosowania czy zdolność do tego, by mieć zastosowanie. W kontekście poruszanego tematu zastosowanie może dotyczyć zarówno osiągania celów formalnych organizacji, jak i budowania jej przewag konkurencyjnych [Porter, Kramer 2006]. Organizacja natomiast ma liczne opisy i wyjaśnienia w literaturze tematu [Cyfert, Krzakiewicz 2009] i jest różnie jest rozumiana przez teoretyków, wykładowców i praktyków zajmujących się tym zagadnieniem [Cyfert, Krzakiewicz, Lichtarski 2010]. W ujęciu prakseologicznym jest holistycznym zbiorem elementów przyczyniających się w różnym stopniu do powodzenia całości [Kotarbiński 1982], nakazuje znajdującym się w jej obrębie składowym wnosić wkład, a zatem być zdolnym do zastosowania i przyczyniać się do utrzymywania lub podnoszenia zdolności organizacji do osiągania jej celów, jakiekolwiek by one były, czyli mówi o przydatności jej elementów składowych. Organizacja rozumiana jako system [Martyniak 2001] przedstawia zbiór składników, które jednak muszą być ze sobą powiązane, oddziaływać na siebie lub przynajmniej pozostawać w stosunku do

siebie w pewnej relacji. Wspólnie stanowią jednak zintegrowaną całość osiągającą wspólne cele, wykonującą wspólne, jednak w różnym zakresie przydzielone zadania oraz uwzględniającą w znacznym stopniu element ludzki. Daje to legitymację do twierdzenia, że elementem organizacji może być także społeczność nieformalna pozostająca w jej granicach. Zatem przydatność społeczności nieformalnej to w tym ujęciu wnoszenie wkładu w realizację wspólnych celów. Cele organizacji mogą tu być rozumiane jako efekty działań, a w ujęciu formalnym – założone efekty. To pozwala na przyjęcie definicji, iż przydatność organizacyjna to zdolność do wnoszenia wkładu w generowanie zamierzonych wyników organizacji jako całości.

3. Budowanie przewag konkurencyjnych

Jednym z ważnych celów organizacji jako całości, szczególnie organizacji rynkowej i jej strategii, jest tworzenie trwałych przewag konkurencyjnych [Collins 2001; Stabryła 1995]. Samo pojęcie obejmuje tak wiele wątków, adaptuje tak liczne teorie i jest na tyle szerokie, że przytaczanie całości koncepcji jest tu bezzasadne. Model identyfikacji typu przewagi konkurencyjnej opierający się na dwuwymiarowej macierzy poziomu konkurencji oraz dojrzałości rynku proponuje J. Skonieczny [2005] lub, nieco inaczej ujmując temat, K. Obłój [2002]. Wymieniają oni cztery rodzaje przewag konkurencyjnych, takich jak przewaga wynikająca z niemożności dostępu do sektora, przewaga sytuacyjna, przewaga kosztowa i przewaga dostarczanych korzyści. W kręgu zainteresowania niniejszego artykułu pozostają przewagi korzyści oraz kosztowe, jako takie, które mogą być kształtowane na bieżąco przez członków organizacji, ale także w znacznej mierze są determinowane czynnikami endogenicznymi, w odróżnieniu od dwóch pozostałych wynikających w dużej mierze z kryteriów egzogenicznych w odniesieniu do przedsiębiorstwa.

Wywodząca się z koncepcji osiągania korzyści skali przewaga kosztowa polega na takim obniżaniu zarówno kosztów wytwarzania produktów i usług, jak i pozostałych kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa, by móc potencjalnie bądź faktycznie tworzyć względnie tańszą ofertę dla klientów. Niekoniecznie musi to przybierać formę realnego obniżania cen. Może to być tylko niewykorzystywana możliwość, dająca jednak pewną swobodę w kształtowaniu oferty cenowej czy reakcji na działania konkurencji. Zwykle jest zalecana, stosowana i pożądana w realizacji produktów i usług wystandaryzowanych i skierowanych do szerokich rzesz odbiorców. Podłożem do budowania tej przewagi konkurencyjnej są stosunkowo rzadko w literaturze wiązane z nią unikalne zasoby pozwalające na redukcję kosztów i częściej występujące wiedza, doświadczenie i działania pracowników oraz organizacji jako całości. Teoretycznie więc jest to przewaga, która może być budowana przez dowolną społeczność, w tym także nieformalną, o ile jednak możliwe jest, by poddała się ona zamierzonemu sterowaniu w kierunku myślenia o redukcji kosztów.

Przewagę korzyści oferowanych odbiorcom można rozpatrywać dwuwątkowo. Pierwszy kierunek dotyczy dostarczania korzyści unikalnej i jedynej w swo-

im rodzaju, odmiennej aniżeli związane z produktami i usługami zaspokajającymi zbliżone potrzeby. Drugi to budowanie możliwie dużej wiązki korzyści. Większej aniżeli wszelkie podobne rozwiązania dostępne na rynku. W obu jednak przypadkach założeniem jest, że każdy potencjalny bądź faktyczny odbiorca posiada liczne potrzeby, które pojedynczy produkt lub usługa mogą w pewnym stopniu zaspokoić. Przewagi bywają sprowadzane do poziomu finalnego efektu przetwarzania zasobów przez organizację i nadawania im pewnych funkcjonalności czy wartości dla klienta. Problem ten jest jednak znacznie szerszy. Obejmuje bowiem nie tylko ofertę, ale także sposób jej przygotowania, dystrybucję, sprzedaż, sposób organizacji działania, procesy i pracowników. Lista ta nie jest zamknięta, co jednak nie zmienia tego, że przewagi te są zwykle inspirowane bądź w pełni tworzone przez ludzi. To z kolei prowadzi do wniosku podobnego jak w przypadku przewagi kosztowej. Społeczności nieformalne, jeśli tylko poddają się zamierzonemu kierowaniu, mogą przyczyniać się w istotny sposób do tworzenia przewag korzyści.

4. Zasady funkcjonowania społeczności nieformalnej w organizacji

Jednym z wielu zagadnień poruszanych w kontekście społeczności nieformalnych jest brak jasności co do występowania w niej przywództwa i osoby przywódcy, jego roli, a także realnego wpływu na zachowania i działania członków społeczności. Jak twierdzą niektórzy badacze [Kelly 1995; Pindelski 2004], a potwierdzają to także doświadczenia czy raczej eksperymenty i obserwacje L. Carpentera, wskazujące na konieczność występowania przywódcy w społecznościach nieformalnych, kwestia ta pozostaje dyskusyjna i brak jest jednoznacznej odpowiedzi świata nauk o zarządzaniu na to pytanie. Choć nurt rozważań L. Carpentera można zaliczyć do ekonomii behawioralnej, z rezerwą i dużymi zastrzeżeniami zauważanej przez świat nauki, to jednak same w sobie mogą być inspiracją do dalszych rozważań. Dyskusyjne jest tu już chociażby założenie, że społeczność taka zmierza do określonego celu, planuje i wykonuje zadania. Teoretycy [Szczurkiewicz 1970] wskazują jednak na występowanie przywódców nieformalnych, charakteryzujących się autorytetem większym aniżeli pozostali członkowie grupy. Osoba ta często nie zajmuje stanowiska kierownika formalnego, choć i taka sytuacja nie jest wykluczona. Trudność w ścisłym definiowaniu roli przywódcy nieformalnego można połączyć z brakiem jednoznacznego opisu celów społeczności nieformalnych. Jak podają wspomniani już autorzy, mogą to być liczne cele, nie powiązane ze sobą i rozbieżne z celami formalnymi, ale także cele pojedyncze. Zamierzenia poszczególnych członków mogą odbiegać od celu zbiorowego, tworząc sytuację zbliżoną do opisywanych w ramach wniosków płynących z analizy teorii agencji [Vedabrata, Lederer 2004]. Niemniej jednak wciąż stanowią zbiorowość ze względu na łączące ich sytuacyjne i chwilowe zależności np. miejsca i czasu, w których się wspólnie znaleźli. Jednak cele występują, co daje mandat do postawienia tezy, iż sterowanie społecznością nieformalną, choć być może trudne, to jednak, na gruncie teorii, jest zasadne i możliwe.

Społeczności nieformalne wypracowują swoje, często odrębne i nie związane z formalnym systemem, zasady komunikacji. W wielu przypadkach tak wypracowane kanały komunikacji mogą okazać się znacznie skuteczniejsze pod względem np. szybkości transferu informacji aniżeli kanały formalne. Istnieje naturalna pokusa wykorzystania istniejących kanałów nieformalnych do pełnienia roli formalnej. Nie jest to jednak zadanie proste, od strony zarówno analitycznej, jak i aplikacyjnej. Toteż występują one często obok formalnych i postrzegane są przez kierownictwo raczej jako zagrożenie aniżeli potencjalna szansa na usprawnienie komunikacji wewnątrz organizacji.

Społeczności nieformalne charakteryzują się także specyficznymi uwarunkowaniami kontroli społecznej. Wypracowane normy i zachowania stają się obowiązującym kanonem [Mika 1981], do którego społeczności oraz grupy mocno się przywiązują i niejednokrotnie od ich ścisłego przestrzegania uzależniają przynależność lub odrzucenie osób będących ich częścią. Stosując sankcje wobec swoich członków, niezwykle skutecznie wywierają na nich presję. Pochwały, nagany, uznanie, ośmieszenie, przymus fizyczny czy odrzucenie to tylko nieliczne z bogatego arsenału środków stosowanych w celu korekty zachowań osób. Są to często środki nie tylko skuteczne, ale także wprowadzające nowy wymiar w funkcjonowaniu organizacji. Niezauważanie ich przez kierownictwo może prowadzić do poważnych dysfunkcji organizacyjnych. Normy w społecznościach nieformalnych są zwykle powiązane z celami, jakie społeczności stawiają przed sobą.

Wymienione cechy opisujące społeczność nieformalną tworzą potencjalną możliwość wykorzystania jej do osiągania celów podmiotów gospodarczych. Sam fakt, że mają cele, stosują własny system motywacji, nacisku i represji, a także własne kanały komunikacji uzasadnia wniosek o możliwości ich użycia i przystosowania do wypełniania zadań służących przedsiębiorstwu. Cechy te, a szczególnie specyfika określania i osiągania celów, pozwalają na odniesienie możliwości wpływania na społeczność nieformalną do badań prowadzonych na grupach osób luźno bądź wcale ze sobą nie powiązanych.

5. Zdolność do kierowania społecznością nieformalną

Duża część badań dotyczących kierowania zespołami i grupami koncentruje się na stosunkowo niewielkich zbiorowościach. Dotyczy to środowisk zarówno wirtualnych, jak i występujących w warunkach realnych. Jako że podniesiono już problem trudności w przyjęciu założenia, że cel działania społeczności nieformalnej w ogóle występuje, a także występowania wielości celów, zasadne jest porównanie pod tym względem społeczności nieformalnej z dużymi zbiorowościami ludzi, o których piszą m.in. J. Surowiecki [2004], a także D. Maynes-Aminzade, R. Pausch oraz S. Seitz [2002] i in. W tym względzie wydają się to twory do siebie podobne. W obu bowiem przypadkach cel jest niejasny, a jeśli występuje i można go w sposób definitywny określić, jego realizacja staje się trudna. Przedstawiane przez tych

autorów dowody na istniejącą potencjalnie możliwość kierowania dużymi skupiskami osób w stosunkowo mało skomplikowanych kwestiach mogą wskazywać na potencjalną możliwość oddziaływania na społeczności nieformalne. Kluczowymi czynnikami są tu jednak nie tylko sam fakt wpływu na zachowania, ale także narzucenie wspólnego celu, co w innych warunkach może stanowić ważki problem. Choć w publikacjach tych znajdują się przykłady i wnioski z badań realizowanych w warunkach laboratoryjnych, z wykorzystaniem sprzętu komputerowego, z narzuconym i zaakceptowanym wspólnym, stosunkowo prostym celem, przedstawionym w formie wizualnej i widocznym przez cały czas eksperymentu dla uczestników badania, to jednak wnioski, zdaniem autorów, w ogólnej postaci można zaadaptować do kierowania społecznością nieformalną. W jednym z opisywanych przypadków do prób wpływania na duże zbiorowości została wykorzystana popularna niegdyś gra komputerowa Pong, polegająca na przesuwaniu w dole i górze ekranu kresek w taki sposób, by poruszająca się pomiędzy nimi piłka mogła się od nich odbijać. Piłka ta zachowywała prawa możliwie jak najbardziej zbliżone do obowiązujących w świecie fizycznym każdą odbijającą się od ścian kulę. Podzielone na dwie drużyny audytorium miało za zadanie, siedząc na krzesłach, poprzez wychylanie ciał w lewo bądź prawo wpływać na analogiczne do tych ruchów przemieszczanie się znajdującej się w górze bądź w dole ekranu kreski w kierunku lewej lub prawej krawędzi ekranu. Kreski te odpowiedzialne były za odbijanie się piłki. Ruchy kresek były wypadkową ruchów wszystkich biorących udział w projekcie. Pierwotnie nieskoordynowane ruchy, prawdopodobnie dzięki natychmiastowej wizualizacji efektu przechylania się ludzi, przerodziły się szybko w jednomyślne działanie. System śledzenia ruchów publiczności wykorzystywany był w wielu podobnych eksperymentach związanych głównie z grami komputerowymi i np. sterowaniem autem uczestniczącym w wyścigach samochodowych. Dotyczyło to nie tylko ruchów całych ciał, ale także gestów, ruchów kończyn czy głów. Jak podają autorzy, badania te przeprowadzano na grupach od kilkunastu do kilkuset osób.

Podobnie rzecz się miała w opisywanym tamże doświadczeniu wykorzystującym joysticki do sterowania przez grupę osób dwuwymiarową symulacją pływania łodzią podwodną, odbywającą się na widocznym dla nich ekranie. Zasady współdziałania oraz przemieszczania się obiektu były podobne do już opisanych w poprzednim doświadczeniu. Podobnie efekty były zbliżone, z tym że wyłącznie do chwili, w której obiekt i kierunki jego poruszania przedstawiane były w dwu wymiarach. Po dodaniu trzeciego wymiaru, w jakim miał się poruszać obiekt, okazało się to zadaniem na tyle trudnym, że jego przemieszczanie w ramach zaplanowanej drogi okazało się niemożliwe. Nieskoordynowane ruchy joystickami prowadziły do bezruchu bądź niewielkich i mało znaczących ruchów komputerowej animacji. W tym miejscu pojawia się postać osoby będącej katalizatorem oczekiwanych zachowań. Nawet jej niewielkie sugestie sprawiały, że uczestnicy badania sugerowali się nimi, nadając obiektowi pożądany kierunek.

Opisany przez T. Blaine [Cutler, Robair, Bean (Tina Blaine) 2000], a przeprowadzony przez D. Cuckoo eksperyment nawiązuje nieco do poprzednich, z tym że grupa uczestników badania pośrednio oddziałuje na wydarzenia na ekranie wspólnie obserwowanego monitora. Poprzez ruchy kursorów, jako ich wypadkowa, wykonywała ruchy piłka, której cień pojawiał się na ekranie. Nieco komplikowało to zadanie w odniesieniu do poprzednio opisanych doświadczeń, niemniej jednak grupa nie powiązanych ze sobą w inny sposób osób po pewnym czasie była w stanie naprowadzać kursorami piłkę na taką trajektorię, która powodowała, iż jej cień trafiał w cel wskazany przez prowadzącego. Zadanie to komplikowano w różny sposób, pozostawiając jednak ogólną zasadę tę samą. Za każdym razem udawało się grupie osób współdziałać w sposób na tyle skoordynowany, by zadanie zostało ukończone.

Znacznie bardziej niż już przedstawione, wydaje się odpowiadać na pytanie o możliwość sterowania społecznością nieformalną cykl doświadczeń przeprowadzonych przez R. Eckerta i J. Moore'a [2000], a także X. Chena i J. Davisa [2001] oraz innych [Olsen, Nielsen 2001]. Choć różniły się one problemami, w rozwiązaniu których miały pomóc, to jednak ich główny, poznawczy cel, a także zasady realizacji były zbliżone. W ogólnym skrócie polegały one na tym, by zebrana grupa osób, nie powiązanych ze sobą i nie znających się nawzajem, narysowała wspólny obraz. W tej formie, w poznawaniu zasad działania społeczności nieformalnych nie dostarczałoby to jednak nowych walorów poznawczych, różnych od tych, które zostały uzyskane przez licznych socjologów badających zjawiska grupowe. Każda z osób zajmowała miejsce siedzące w sali i była zaopatrzona w laserowy wskaźnik. Wskaźnikami tymi, poprzez system zapamiętywania ich toru i bieżące aktualizacje obrazu, rysowany był wspólny obraz, co do którego zadany był jedynie ogólny temat bądź wskazówki, które wyświetlały się na ekranie. Ogólnie więc istniał jakiś cel, niemniej jednak w dużej mierze były realizowane cele indywidualne każdego z uczestników badania. Mieli oni także ograniczony kontakt między sobą, jako że każdy operował wskaźnikiem z miejsca siedzącego, którego w trakcie trwania eksperymentu nie mógł ani opuścić, ani zmienić. Odmiany zadania, w zależności od eksperymentatora, polegały na śledzeniu wskaźnikiem różnych obiektów, rysowaniu figur geometrycznych, gry w szybkie, punktowe wskazanie nagle pojawiającej się w różnych miejscach i równie szybko znikającej postaci czy jedynie wskazywaniu na ekranie obiektu wybranego w danej chwili przez uczestnika badania. Znamienne, że powstałe w ten sposób obrazy pozostawiają wiele miejsca na domysły co do zamiarów rysowników. Przypominają raczej dzieła kubistów i abstrakcjonistów aniżeli naturalistów czy nawet prymitywistów.

Zatem, co do realizacji wspólnego zadania, jakim było narysowanie obrazów przedstawiających jakkolwiek znane i rozpoznawalne kształty, trudno sformułować pozytywny wniosek. Niemniej jednak, podobnie jak przy pozostałych metodach, tak i w tej, jak podają m.in. D. Maines, R. Pausch i S. Seitz [2002], udało się w krótkim, kilkunastominutowym czasie zaangażować audytorium do realizacji wspólnego zadania.

Rys. 1. Wynik eksperymentu ze wskaźnikami laserowymi

Źródło: [Maynes-Aminzade, Pausch, Seitz 2002, s. 3].

W realizacji odmiany tego doświadczenia, polegającej na wspólnym zmazywaniu za pomocą wskaźników jednolitego tła, by móc odkryć kryjący się pod nim obraz, zadanie zostało wykonane stosunkowo szybko. Jednak badacze, dokonując analizy, odnaleźli znaczną przestrzeń nieefektywności, polegającej na wzajemnym przeszkadzaniu czy zmazywaniu tła na tym samym skrawku obrazu jednocześnie przez kilku uczestników. Jednak i tu, choć można obserwowanej społeczności zarzucać niegospodarność, to jednak jej zaangażowanie w realizację zadania było znaczne. Zatem można wnioskować, iż o ile istnieje możliwość szybkiego angażowania społeczności nieformalnych do realizacji zadań formalnych, to jednak kierowanie nią nastręcza liczne problemy.

Wymienione badania dotyczą warunków laboratoryjnych i w każdym z przypadków wykorzystywane były zarówno oprogramowanie, jak i różny, zaawansowany technologicznie sprzęt. Przeprowadzane były także na stosunkowo niewielkich społecznościach. W każdym z przypadków podjęto próby eliminowania bodźców zewnętrznych np. poprzez zamknięcie w sali, działania uczestników z pozycji siedzącej, bez możliwości jej opuszczenia i zmiany, ograniczano interakcję pomiędzy uczestnikami itp. Nakazuje to wyciąganie wniosków z tych badań i dawanie na ich podstawie wskazówek z dużą rozwagą i rezerwą.

6. Przydatność organizacyjna społeczności nieformalnych w tworzeniu przewag konkurencyjnych

Nie jest więc jednoznaczne, czy społeczności te przyczyniają się do tworzenia przewag konkurencyjnych i rozwoju oraz podnoszenia wartości rynkowej zasobów ludzkich i, często w efekcie, całych podmiotów. Można przypuszczać, że jeśli rozwój następuje, to nie jest on prowadzony w sposób zorganizowany, co może podawać

w wątpliwość możliwość wykorzystania społeczności nieformalnych do tworzenia przewag konkurencyjnych i rozwoju organizacji. Podążając za A. Pocztowskim [2008], można powiedzieć, że rozwój ludzi jest immanentną cechą zmian i rozwoju całego podmiotu rozumianego jako zmiany ilościowe i jakościowe w obrębie jego personelu. Jako że zwykle strategie organizacji zakładają i budowanie przewag konkurencyjnych, i rozwój, należy zweryfikować, czy społeczności nieformalne mogą się do tego przysłużyć. Jak wskazują wymienione badania i zaprezentowane przez ich autorów wyniki, o ile angażowanie społeczności nieformalnych do realizacji zadań jest możliwe, o tyle skuteczne kierowanie nimi podczas realizacji narzuconego zadania formalnego nastręcza liczne trudności. W krótkim okresie możliwa jest realizacja wyłącznie zadań prostych i nie wymagających skomplikowanych procesów, a także nie wiążących się jednoznacznie z efektem synergii i uzależnionych od dokładnego określenia roli każdego z członków społeczności. Samookreślenie bowiem ról w badanych, relatywnie niewielkich, społecznościach napotykało liczne trudności. Badania te pokazują jednak krótki okres i działania sytuacyjne, dając raczej fotograficzny efekt obserwacji aniżeli złożone wnioski wywodzące się z obserwacji ciągłej. Nie pozwalają wysnuć wniosków odnośnie do tworzenia się w długim okresie społeczności nieformalnych, które mogłyby być efektywne i skuteczne w zakresie tworzenia przewag konkurencyjnych organizacji. Podobnie nie można stwierdzić, czy ewoluując w dłuższym okresie, poddawałyby się równie łatwo sugestiom prowadzącego lub czy tworzone byłoby zaangażowanie w realizację wspólnego zadania, tak jak to było w przypadku przedstawionych eksperymentów. To z kolei podważa możliwość realizacji zadań formalnych, a w każdym razie sugeruje, że wymaga to dalszych, pogłębionych badań w dłuższym okresie i z nastawieniem na obserwacje tej samej społeczności. Niejako naprzeciw tym wnioskom wychodzi A. Nowak, podając, że w dłuższym okresie istnieje możliwość tworzenia się międzyludzkich więzi społecznych, które to więzi dopiero umożliwiają realizację zadań bardziej złożonych [Nowak, Vallacher, Bartkowski 2006].

7. Podsumowanie

Przydatność społeczności nieformalnych w tworzeniu przewag konkurencyjnych organizacji wydaje się więc dyskusyjna. Nie można tu jednoznacznie potwierdzić tezy, iż jest to możliwe. W świetle obecnego dorobku nauki odnoszącego się do tego tematu można wysnuć wniosek, iż potencjalnie jest to realne, niemniej jednak wymaga narzędzi, których autorzy nie definiują, nie formułując także w tym względzie konkretnych wniosków. Ciekawych i obiecujących wyników dostarczają tu obserwacje społeczności internetowych, skupionych wokół np. wspólnych zainteresowań czy tematów [Zając 2006].

Można jednak skompilować poczynione obserwacje i sformułować wnioski. Przede wszystkim taki, iż społeczności nieformalne w dużej mierze nastawione są na zaspokajanie indywidualnych potrzeb swoich członków i z pewnością mogą

w istotny sposób wpływać na funkcjonowanie organizacji. Wpływ ten może zarówno wspierać tworzenie przewag konkurencyjnych i realizację strategii formalnej, jak i skutecznie temu szkodzić. Tworząc więzi i relacje nieformalne, społeczności stają się potencjalnym środowiskiem realizacji zadań trudnych i wymagających zaangażowania, jednak kierowanie ich uwagi na cele formalne może nastręczać wielu dodatkowych trudności. Mogą także prowadzić działania obstrukcyjne i destrukcyjne, nastawiając się np. na obronę celów społeczności i poszczególnych jej członków, które to cele często są sprzeczne ze strategią i celami podmiotu jako całości.

Potencjałem, który wydaje się ważki w obszarze możliwości jego wykorzystania do tworzenia przewag konkurencyjnych i realizacji strategii, jest tu jednak silne angażowanie się całych społeczności nieformalnych w realizację poszczególnych zadań. Jednak forma tego wykorzystania wymaga dalszych, pogłębionych badań na ten temat.

Literatura

Aronson E., *Człowiek istota społeczna. Wybór tekstów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

Cutler M., Robair G., Bean (Tina Blaine), *The outer limits. A survey of unconventional musical input devices*, „Electronic Musician" 2000, Vol. 16, No. 8, s. 48-72.

Chen X., Davis J., *LumiPoint: Multi-User Laser-Based Interaction on Large Tiled Displays*, VisSym 2001.

Collins J.C., *Good to Great. Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*, Random House, New York 2001.

Cyfert S., Krzakiewicz K., *Nauka o organizacji*, TNOiK, Poznań 2009.

Cyfert S., Krzakiewicz K., Lichtarski J., *Nauka o organizacji – stan postulatywny i rzeczywisty*, [w:] S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, WoltersKluwer, Warszawa 2010, s. 336-357.

Eckert R.R., Moore J.A., *The classroom of the 21st century: The interactive learning wall*, „SIGCHI Bulletin" 2000, Vol. 23, No. 2, s. 33-40.

Gołdyka L., Markowska D., Stankiewicz J., *Socjologia, pojęcia, teorie, problemy*, Zielona Góra 1999.

Hippel von E., *Democratizing Innovation*, The MIT Press, Massachusetts Institute of Technology, London 2005.

Kelly K., *Out of Control: The New Biology of Machines, Social Systems, and the Economic World*, Basic Books, New York 1995.

Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1982.

Kozioł L., *Motywacja w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

Martyniak Z., *Organizacja i zarządzanie*, Antykwa, Kraków–Kluczbork 2001.

Maynes-Aminzade D., Pausch R., Seitz S., *Techniques for Interactive Audience Participation*, [w:] *Proceedings of the 4th IEEE International Conference on Multimodal Interfaces*, IEEE Computer Society, Washington, DC, 2002.

Mika S., *Psychologia społeczna*, PWN, Warszawa 1981.

Nowak A., Vallacher R.R., Bartkowski W., *Information and influence in social networks, Managing Knowledge in a World of Networks*, LNAI 4248, Spring 2006.

Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.

Olsen D., Nielsen T., *Laser Pointer Interaction*, ACM SIGCHI Proceedings, 2001.
Pindelski M., *Prognozowanie wyników w nowej gospodarce*, [w:] A. Szablewski, R. Tuzimek (red.), *Wycena i zarządzanie wartością*, Poltext, Warszawa 2004.
Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Antykwa, Kraków 2008.
Podedworna H., *Grupy i zbiorowości społeczne*, [w:] A. Polakowska-Kujawa (red.), *Socjologia ogólna. Wybrane problemy*, Oficyna Wydawnicza WSGH, Warszawa 1994.
Porter M., Kramer M., *Strategy & society*, „Harvard Business Review", December 2006.
Skonieczny J., *Konkurencyjność i system przewagi konkurencyjnej*, [w:] M. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005.
Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą,* PWN, Warszawa 1995.
Surowiecki J., *The Wisdom of Crowds*, Random House, New York 2004.
Szczurkiewicz T., *Studia socjologiczne*, PWN, Warszawa 1970.
Vedabrata B., Lederer A.L., *An agency theory model of ERP implementation*, [w:] *Proceedings of the 2004 SIGMIS conference on Computer personnel research: Careers, culture, and ethics in a networked environment*, Tucson, USA, 2004.
Zając J.M., *Zapośredniczone kontakty społeczne w sytuacjach zadaniowych*, [w:] Ł. Jonak, P. Mazurek, M. Olcoń, A. Przybylska, A. Tarkowski, J.M. Zając (red.), *Re: internet – społeczne aspekty medium. Polskie konteksty i interpretacje*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006.
Zimbardo P., *The Lucifer Effect: Understanding How Good People Turn Evil*, Random House, New York 2007.

INFORMAL SOCIETIES IN THE CONTEXT OF BUILDING COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ORGANIZATION

Summary: The term informal group is well established and explained in the literature and the advices how to rule and manage such groups are well formulated and mostly clear. Contrarywise, the informal societies are not well recognized and the researchers cannot specify the rules of their behaviour. It is also unclear how it is possible to use them in fulfilling the formal goals and how they can be supportive in building competitive advantages and accomplishing formal strategy. The authors of this paper formulate thesis that it is possible to use the informal society in creating competitive advantages and fulfilling formal strategy of the organization. The main goal of this paper is to show the background for the potential use of the informal societies in the mentioned task and also the possibility to manage them. As the authors reckon, the goal of the paper has been accomplished. The thesis, however, was not fully confirmed and requires further research.